

---

# Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kompensasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Afrizal Tahar<sup>1</sup>; Hanggit Her Kuncahyo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

---

## INFO ARTIKEL

### Kata Kunci:

Komitmen Organisasi;  
Partisipasi Penyusunan  
Anggaran; Kompensasi;  
Kinerja Instansi Pemerintah  
Daerah

### Jenis Artikel:

Penelitian Empiris

### Korespondensi:

[afrizal@umy.ac.id](mailto:afrizal@umy.ac.id)

### Proses Artikel:

Diterima 12 November 2020  
Reviu 1 Desember 2020  
Revisi 8 Desember 2020  
Revisi 14 Desember 2020  
Diterbitkan Desember 2020

### Sitasi:

Tahar, A., & Kuncahyo, H.H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kompensasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 45-55.

### Link Artikel:

[10.18196/rabin.v4i2.10707](https://doi.org/10.18196/rabin.v4i2.10707)

## ABSTRAK

### Latar Belakang:

Menurut hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), terdapat 10.198 temuan yang memuat 15.568 permasalahan yang ada di Pemerintah Daerah. Maka dari itu, hal ini dapat mengindikasikan bahwa seluruh informasi yang tercantum dalam laporan keuangan Pemerintah Daerah belum memenuhi karakteristik kualitatif, sehingga laporan keuangan dapat dikatakan belum optimal.

### Tujuan:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan kompensasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

### Metode Penelitian:

Sampel yang digunakan adalah pejabat pemerintah pada Dinas, Badan, maupun Kantor SKPD di Kota Magelang. Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

### Hasil Penelitian:

Berdasarkan proses penyebaran kuesioner diperoleh sampel 116 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah, sedangkan partisipasi penyusunan anggaran dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

### Keterbatasan Penelitian:

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu obyek penelitian yang dipilih pada penelitian hanya menggunakan cakupan 1 (satu) lokasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan hanya dalam lingkup kabupaten/kota, yaitu SKPD di Kota Magelang.

## PENDAHULUAN

Era industri 4.0 telah memberikan banyak pergeseran di berbagai sektor pemerintahan, khususnya di dalam sistem pengelolaan pemerintahan Republik Indonesia. Pergeseran ini tentunya memberikan dampak yang cukup baik bagi pemerintah, misalnya pelayanan akan lebih efisien dan efektif, penyusunan anggaran dan laporan keuangan akan terasa mudah karena adanya

komputerisasi, dan pelaporan kinerja pemerintah akan lebih transparan dan akuntabel karena telah dimuat dalam web pemerintah. Hal ini memungkinkan pemerintah daerah memaksimalkan potensi yang dimiliki di dalamnya untuk menyelenggarakan pemerintahan yang lebih berpihak kepada kepentingan-kepentingan masyarakat.

Otonomi daerah pada dasarnya merupakan instrumen dalam penyelenggaraan pembangunan negara, sehingga tujuan bernegara yaitu terkait kesejahteraan masyarakat dapat tercapai dengan mudah (Mudhofar & Tahar, 2016). Sistem pemerintahan yang menjadi dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah sistem pemerintahan yang terdesentralisasi sebagai wujud dari otonomi daerah, artinya bahwa segala urusan pemerintahan pusat diberikan wewenangnya kepada pemerintah daerah untuk melaksanakan sendiri urusan pemerintahannya. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah yang merupakan revisi dari undang-undang sebelumnya yaitu Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999. Adapun Undang-Undang No. 25 tahun 1999 telah disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Gambaran mengenai kemandirian daerah tercermin dalam otonomi daerah tercermin pada kemampuan daerah tersebut mengelola sumber daya keuangan yang dimilikinya agar mampu membangun kemandirian ekonomi yang bermartabat dan mampu bersaing secara sehat satu sama lain dengan daerah lain untuk mencapai tujuan dan sasaran yang dicita-citakan. Kemandirian ini berorientasi pada pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel berdasarkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki, artinya dalam hal ini pengelolaan keuangan daerah yang baik harus didasarkan pada kompetensi sumber daya yang dimiliki. Maka dari itu, dalam mencapai pengelolaan keuangan yang baik diperlukan perencanaan yang matang, baik perencanaan sumber daya manusia itu sendiri dan perencanaan anggaran.

Salah satu fokus dari pengelolaan tersebut adalah sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia dapat dilihat dari seberapa besar komitmen terhadap suatu organisasi, sebab komitmen organisasi berusaha memberikan suatu usaha seseorang untuk ikut terlibat dalam suatu bagian dari organisasi, dalam hal ini adalah pemerintah daerah. Apabila sumber daya manusia tersebut memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka akan berdampak pada kinerja individu yang maksimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Komitmen organisasi merupakan suatu keterikatan antara individu dengan organisasi dimana ia bekerja sehingga memiliki semangat bekerja yang tinggi. Apabila komitmen organisasi yang dimiliki oleh individu dalam mengembangkan organisasi, maka semakin tinggi juga kinerja setiap individu yang dihasilkan (Syafriadi, 2015).

Kota Magelang merupakan salah satu dari enam kota terkecil pada Wilayah Provinsi Jawa Tengah. Luas Wilayah yang dimiliki oleh Kota Magelang adalah 1.812 Ha. Secara administratif Kota Magelang terbagi menjadi 3 kecamatan yaitu Kecamatan Magelang Utara, Kecamatan Magelang Tengah, dan Kecamatan Magelang Selatan. Kota Magelang juga terbagi dalam 17 kelurahan yang rata-rata memiliki luas wilayah tidak lebih dari 2 Km<sup>2</sup>.

Menurut dari hasil pemeriksaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kota Magelang tahun 2012-2015, jumlah pendapatan yang terealisasi yang terdapat pada Laporan Realisasi Anggaran (LRA) telah mengalami fluktuasi yang cukup menjadi perhatian. Pada tahun 2012, realisasi pendapatan Kota Magelang berada di angka 101,07%, sedangkan pada tahun 2013 turun menjadi 100,92% dan ini merupakan angka terendah pada realisasi anggaran pada rentang tahun 2012-2015, dan pada tahun 2014 kembali naik menjadi 102,85%. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Pemerintah Kota Magelang yang tidak konsisten dalam merealisasikan anggaran. Pada pos belanja dan transfer juga mengalami pertumbuhan, yaitu sebesar 7,86% atau mencapai Rp 735 milyar pada tahun 2015 (Maizunati, 2017).

Pada tahun 2015, Sisa Anggaran Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA) yang sebelumnya hanya dianggarkan sebesar Rp 16 milyar, namun fakta yang terjadi yaitu SILPA mencapai Rp 201 milyar. Hal tersebut menandakan bahwa kinerja Pemerintah Kota Magelang masih belum maksimal, artinya kinerja yang dihasilkan masih kurang optimal dikarenakan realisasi kerjanya yang masih belum mencapai target sasaran yang telah ditetapkan pada rencana anggaran sebelumnya. Data mengenai hasil pemeriksaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD)

Kota Magelang, memberikan hasil opini terkait laporan keuangan 10 tahun terakhir dari 2006-2015 Kota Magelang mendapatkan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP).

Maka dari itu, hal ini dapat mengindikasikan bahwa seluruh informasi yang tercantum dalam laporan keuangan Pemerintah Kota Magelang belum memenuhi karakteristik kualitatif, sehingga laporan keuangan Kota Magelang dapat dikatakan belum optimal (Yuliani & Susanto, 2018). Menurut hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), terdapat 10.198 temuan yang memuat 15.568 permasalahan, yang meliputi permasalahan terkait kelemahan sistem pengendalian intern sebanyak 7.661 atau sebesar 49% dan permasalahan tentang ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan sebanyak 7.907 atau sebesar 51%.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada teknik pengambilan sampel, teori, waktu penelitian, dan objek penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh Suryana, Edy, dan Julianto (2017) yaitu menggunakan simple random sampling, sementara pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan data dengan teknik purposive sampling. Untuk teori yang digunakan oleh Suryana, dkk (2017) adalah teori atribusi, sedangkan pada penelitian ini teori yang digunakan adalah teori penetapan tujuan dan teori ekspektasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi bagi masyarakat terkait kinerja instansi pemerintah daerah.

## TINJAUAN LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori penetapan tujuan digunakan sebagai teori utama (grand theory) yang dikemukakan oleh Locke & Edwin (1968) dalam Al Qadari, Abdurahim, dan Sofyani, (2019), bahwa motivasi kerja merupakan sumber utama dari teori penetapan tujuan artinya bahwa teori ini menekankan adanya hubungan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan kinerja yang dihasilkan. Teori lain yang digunakan adalah teori ekspektasi (*expectancy theory*) yang beranggapan bahwa teori ini sebagai kekuatan untuk melakukan tindakan yang bergantung pada harapan setiap individu.

Grand theory teori penetapan tujuan menyatakan bahwa komitmen organisasi dan self-efficacy merupakan penggerak dari setiap perilaku organisasi. Perilaku individu dipengaruhi oleh pemahaman individu mengenai tujuan dari organisasi tersebut. Pegawai pemerintahan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung ingin ikut dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi menjadi dorongan dari dalam diri individu dalam melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan sehingga individu lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu maupun golongan. Dorongan yang ada di setiap individu inilah yang akan memberikan keberhasilan pada suatu organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial instansi pemerintah daerah.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Sukmantari dan Wirasedana (2015) telah membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Mranani dan Karyati (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Provinsi Riau. Pada penelitian Kurniawan (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Penelitian-penelitian tersebut memperkuat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi individu di sebuah organisasi memiliki komitmen yang tinggi, maka kinerja organisasi tersebut juga akan meningkat. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut.

**H:** *Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.*

Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa komitmen organisasi dan self-efficacy merupakan penggerak dari setiap perilaku organisasi. Partisipasi anggaran dimaknai dengan seberapa besar tingkat pengaruh keterlibatan seseorang di organisasinya pada saat proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran dapat dimaknai pula sebagai bentuk kerjasama antara atasan dan bawahan

dalam proses penyusunan anggaran. Diharapkan dengan adanya partisipasi anggaran antara atasan dengan bawahan akan tercipta peningkatan kinerja manajerial, karena seluruh tujuan, rencana, dan sasaran yang dirumuskan pada anggaran organisasi disetujui dan mufakat secara bersama (Widyawati, 2018). Menurut Savitri, Ritonga, dan Ayuni (2015) partisipasi anggaran lebih berorientasi pada keterlibatan atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran demi tercapainya kinerja manajerial yang baik.

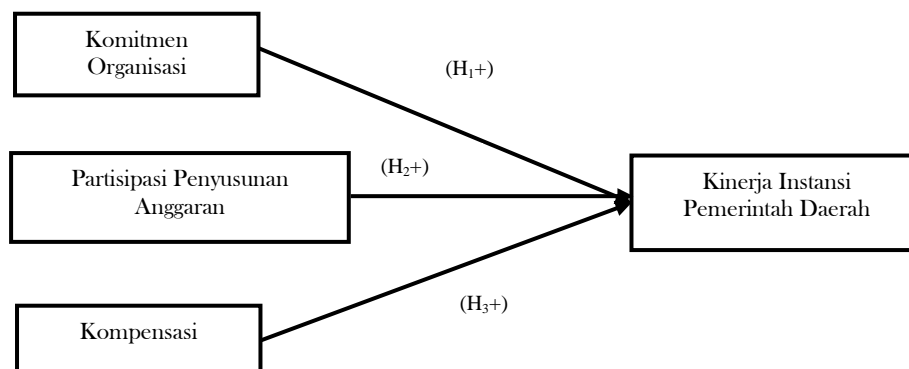
Penelitian oleh Tapatfeto (2013), Silmilian (2013), Savitri dkk., (2015), Sukmantari dan Wirasedana (2015), Triseptya, Pagalung, dan Indrijawati (2017), Wulandari dan Riharjo (2016), Mahâd, Al-Khadash, Idris, dan Ramadan (2013) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran ini dinilai sebagai metode untuk meningkatkan kinerja dari setiap individu yang nantinya akan meningkatkan pula kinerja pemerintah daerah. Maka dari itu, seorang manajer harus mampu meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran baik untuk dirinya maupun anggotanya agar dalam pengambilan keputusan mampu merepresentasikan kebutuhan organisasi dan masyarakat secara seimbang dan selaras. Semakin tinggi tingkat keterlibatan individu di sebuah organisasi dalam proses penyusunan anggaran, maka juga akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** *Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.*

Teori Ekspektasi (expectancy theory) menyatakan bahwa teori ini merupakan kekuatan untuk melakukan tindakan yang bergantung pada harapan setiap individu (Al Qadari dkk., 2018). Individu cenderung akan memaksimalkan tindakannya apabila diberikan imbalan terhadap apa yang diinginkan, seperti misalnya reward, insentif, ataupun fee. Dengan adanya feedback tersebut, individu cenderung akan selalu meningkatkan kineja individunya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial pemerintah daerah yang berkaitan.

Penelitian oleh Kusuma dan Ardana (2012), Sopiah (2013), Blazovich (2013) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan kinerja yang dihasilkan merupakan perbandingan lurus. Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, individu akan merasa terdorong apabila terdapat feedback yang akan didapatkan ketika dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Apabila kinerja yang dihasilkan individu baik, maka kinerja pemerintah daerah juga akan baik. Semakin besar kompensasi yang mungkin didapatkan seorang individu, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh individu tersebut yang akan berdampak pada kinerja manajerial organisasi. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut.

**H<sub>2</sub>:** *Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.*



**Gambar 1** Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Magelang. Subjek penelitian yaitu pejabat pemerintah pada Dinas, Badan, maupun Kantor SKPD di Kota Magelang yang meliputi kepala bagian, kepala bidang, kepala subbagian, kepala subbidang, dan pegawai. Adapun objek penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian tersebut, yaitu di SKPD Kota Magelang. Data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan jenis data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh langsung dari sumber asli. Instrumen penelitian ini berbentuk kuesioner yang terdiri atas beberapa item pernyataan terkait komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, kompensasi, dan kinerja instansi pemerintah daerah.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini purposive sampling. Kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu SKPD yang menjalankan fungsi akuntansi atau tata usaha keuangan di SKPD Kota Magelang dan SKPD yang mempunyai aspek kemudahan dalam menjangkau informasi yang dibutuhkan sehingga diharapkan pengumpulan data menjadi lebih mudah, efektif, efisien, dan ekonomis. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan metode survei yaitu dengan membagikan kuesioner kepada responden yang bekerja di Pemerintah Kota Magelang. Responden memilih tingkat ketidaksetujuan dan kesetujuannya atas jawaban pernyataan yang diberikan. Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner ini menggunakan model skala likert 1 sampai 5 mulai dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), kurang setuju (3), setuju (4), sampai sangat setuju (5). Penelitian ini diolah dengan menggunakan SPSS v.25.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, jumlah kuesioner yang disebar di SKPD Kota Magelang sebanyak 120 kuesioner, sedangkan jumlah kuesioner kembali sebanyak 116 kuesioner atau 96,67%, sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 4 kuesioner atau 3,33%.

**Tabel 1** Hasil Uji Validitas

No	Butir Pertanyaan	Nilai <i>KMO</i>	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
1	KIPD 1	0,917 > 0,5	0,802	Valid
2	KIPD 2		0,775	Valid
3	KIPD 3		0,791	Valid
4	KIPD 4		0,820	Valid
5	KIPD 5		0,850	Valid
6	KIPD 6		0,754	Valid
7	KIPD 7		0,792	Valid
8	KIPD 8		0,844	Valid
9	KIPD 9		0,647	Valid
10	KO 1	0,758 > 0,5	0,813	Valid
11	KO 2		0,564	Valid
12	KO 3		0,605	Valid
13	KO 4		0,685	Valid
14	KO 5		0,754	Valid
15	KO 6		0,652	Valid
16	KO 7		0,628	Valid
17	KO 8		0,505	Valid
18	KO 9		0,651	Valid
19	PPA 1	0,631 > 0,5	0,848	Valid
20	PPA 2		0,822	Valid
21	PPA 3		0,791	Valid
22	PPA 4		0,730	Valid
23	KOM 1	0,680 > 0,5	0,810	Valid
24	KOM 2		0,850	Valid
25	KOM 3		0,839	Valid
26	KOM 4		0,648	Valid

Sumber: *Output SPSS v.25, 2019*

Kuesioner kembali dan dapat diolah sebanyak 116 kuesioner atau 96,67%, sedangkan kuesioner yang tidak dapat diolah adalah 0%.

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa variabel independen Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan kompensasi serta variabel dependen Kinerja Instansi Pemerintah Daerah memiliki nilai KMO sebesar 0,680, di mana nilai tersebut memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5. Sementara itu factor loading untuk masing-masing item pertanyaan lebih besar dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan variabel kompensasi dikatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 2** Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kinerja Instansi Pemerintah Daerah	0,922	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0,831	Reliabel
3	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,811	Reliabel
4	Kompensasi	0,793	Reliabel

Sumber: *Output SPSS v.25*, 2019

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel kinerja instansi pemerintah daerah memiliki nilai cronbach's alpha sebesar 0,922, variabel komitmen organisasi memiliki nilai cronbach's alpha sebesar 0,831, variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai cronbach's alpha sebesar 0,811, dan variabel kompensasi memiliki nilai cronbach's alpha sebesar 0,793. Secara keseluruhan, variabel di atas memiliki nilai cronbach's alpha di atas 0,7. Maka, dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan-pertanyaan dalam keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 3** Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		116
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.01857886
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.096
	Negative	-.123
Kolmogorov-Smirnov Z		1.329
Asymp. Sig. (2-tailed)		.058

Sumber: *Output SPSS v.25*, 2019

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) atau nilai signifikansi Kolmogoro-Smirnov sebesar 0,058 lebih besar dari alpha ( $\alpha = 0,05$ ), artinya bahwa data residual berdistribusi normal. Dengan demikian, model regresi layak digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 4** Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	<i>Collinearity Statistic</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	
Komitmen Organisasi (X1)	0,768	1,303	Tidak terjadi multikolinearitas
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)	0,847	1,181	Tidak terjadi multikolinearitas
Kompensasi (X3)	0,836	1,196	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: *Output SPSS v.25*, 2019

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai VIF  $1,303 < 10$  dan memiliki nilai tolerance  $0,768 > 0,1$ ; variabel partisipasi penyusunan anggaran

memiliki nilai VIF  $1,181 < 10$  dan memiliki nilai tolerance  $0,847 > 0,1$ ; dan variabel kompensasi memiliki nilai VIF  $1,196 < 10$  dan memiliki nilai tolerance  $0,836 > 0,1$ . Secara keseluruhan, semua variabel independen memiliki nilai VIF  $< 10$  dan tolerance  $> 0,1$  maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinearitas.

**Tabel 5** Hasil Uji Heteroskedastisitas

		<i>Unstandardized Residual</i>	
<i>Spearman's rho</i>	Komitmen Organisasi (X1)	<i>Correlation Coefficient</i>	-0,097
		Sig. (2-tailed)	0,300
		N	116
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)		<i>Correlation Coefficient</i>	-0,061
		Sig. (2-tailed)	0,514
		N	116
Kompensasi (X3)		<i>Correlation Coefficient</i>	-0,028
		Sig. (2-tailed)	0,766
		N	116

Sumber: *Output SPSS v.25, 2019*

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,300 > (\alpha = 0,05)$ , variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai signifikansi  $0,514 > (\alpha = 0,05)$ , dan kompensasi memiliki nilai signifikansi signifikansi sebesar  $0,766 > (\alpha = 0,05)$ . Dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi pada penelitian ini bebas dari gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 6** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20,041	3,348		5,987	0,000
Komitmen Organisasi (X1)	0,252	0,096	0,259	2,609	0,010
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)	0,191	0,167	0,108	1,143	0,255
Kompensasi (X3)	0,282	0,197	0,137	1,437	0,153

Sumber: *Output SPSS v.25, 2019*

Berdasarkan Tabel 6 yaitu tabel hasil analisis regresi linier berganda, maka model persamaan regresi linier berganda yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

$$KIPD = 20,041 + 0,252KO + 0,191PPA + 0,282KOM + e$$

**Tabel 7** Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,391 <sup>(a)</sup>	0,153	0,131	4,072

Sumber: *Output SPSS v.25, 2019*

Menurut hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 7 diperoleh nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,131. Hal ini menunjukkan bahwa 13,1% variabel Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dapat dijelaskan oleh 3 (tiga) variabel independen, yaitu Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kompensasi. Sisanya yaitu sebesar 86,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar dari model penelitian.

Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,010 < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan arah koefisien regresi bernilai positif 0,252. Artinya bahwa secara

parsial Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah, sehingga hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) diterima. Hasil pengujian hipotesis ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki sebuah individu di dalam sebuah organisasi pemerintahan yaitu oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), maka kinerja manajerial yang dihasilkan juga akan semakin meningkat. Hal tersebut juga sesuai dengan teori penetapan tujuan yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dan self efficiency merupakan penggerak dari setiap perilaku organisasi

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Carmeli dan Freund, (2004), Utama dan Rohman (2013) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi pegawai pemerintahan menjadi faktor paling penting dalam penentu keberhasilan dalam organisasi pemerintahan. Apabila komitmen organisasi yang dimiliki pegawai pemerintahan tinggi, maka tingkat keberhasilan organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan juga akan tinggi. Hasil Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan dan dibuktikan secara empiris oleh Sukmantari dan Wirasedana (2015), Mranani dan Karyati (2012) dan Kurniawan (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran mempunyai nilai signifikansi sebesar  $0,255 > \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan arah koefisien regresi bernilai positif 0,191. Artinya bahwa secara parsial partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah, sehingga hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) ditolak. Hasil pengujian hipotesis ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan individu di dalam sebuah organisasi pemerintahan, dalam hal ini yaitu SKPD Kota Magelang dalam proses penyusunan anggaran, maka tidak akan meningkatkan kinerja manajerial pemerintah daerah. Tidak berpengaruhnya keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja yang dihasilkan disebabkan karena kompetensi sumber daya manusia di SKPD Kota Magelang dapat dikatakan belum memenuhi indikator kompetensi sumber daya manusia yang baik (pengetahuan, keterampilan, dan sikap). Hasil penelitian ini tidak mendukung teori penetapan tujuan dimana teori penetapan tujuan merupakan teori yang dapat digunakan untuk menilai kinerja berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Ketika rencana telah ditetapkan, maka hal itu akan membuat individu yang berpartisipasi dalam perencanaan anggaran merasa memiliki tanggung jawab dalam mencapai rencana yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tapatfeto, (2013), Silmilian (2013), Savitri dkk., (2015), Sukmantari dan Wirasedana (2015), Triseptya dkk., (2017), Wulandari dan Riharjo (2016), Mahâd dkk., (2013) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariani dan Veny (2016), Yenti (2013), dan Nazaruddin dan Setyawan (2012) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Tabel 6 menunjukkan variabel Kompensasi mempunyai nilai signifikansi sebesar  $0,153 > \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan arah koefisien regresi bernilai positif 0,282. Artinya bahwa secara parsial Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah, sehingga hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) ditolak. Hasil pengujian hipotesis ini dapat diartikan bahwa semakin besar kompensasi yang didapatkan individu di dalam sebuah organisasi pemerintahan tidak akan meningkatkan kinerja manajerial pemerintah daerah. Hal ini disebabkan karena kurang merata, tepat sasaran, dan transparan dalam pemberian kompensasi, khususnya di SKPD Kota Magelang kompensasi tidak langsung hanya didapatkan oleh beberapa individu saja. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori ekspektasi (expectancy theory) yang menyatakan bahwa teori ini merupakan kekuatan untuk melakukan tindakan yang bergantung pada harapan setiap individu.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma dan Ardana (2012), Sopiah (2013), Blazovich (2013) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kompensasi yang sesuai dengan ekspektasi pegawai akan meningkatkan motivasi bekerja secara optimal. Tetapi hal tersebut masih menjadi hal yang tabu bagi Pemerintah Kota Magelang. Pemerintah Kota Magelang hanya mementingkan kinerja yang



diberikan oleh pegawai tanpa memperhatikan kesejahteraan pegawai, sehingga memberikan kesan yang kurang baik bagi pegawai yang membuat pegawai tersebut merasa tidak mendapatkan apa yang seharusnya dia dapatkan atas kinerja yang telah diberikan. Akibatnya kinerja yang diberikan pegawai akan turun dan juga kinerja manajerial pemerintah daerah akan menurun juga. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizal, Idrus, dan Mintarti (2014) dan Juniarti (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris tentang komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan kompensasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah (studi empiris pada SKPD Kota Magelang). Sampel pada penelitian ini adalah 24 SKPD di Kota Magelang yang meliputi: Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan, dan Kantor. Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. (2) Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. (3) Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu obyek penelitian yang dipilih pada penelitian hanya menggunakan cakupan 1 (satu) lokasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan hanya dalam lingkup kabupaten/kota, yaitu SKPD di Kota Magelang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Qadari, A. Q., Abdurahim, A., & Sofyani, H. (2018). Hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah: peran intervening dari motivasi. *Jurnal Akuntansi Publik*, 1(1), 145-161. <https://doi.org/10.32554/jap.v1.i1.p145-161>
- Blazovich, J.L. (2013). Team identity and performance-based compensation effects on performance. *Team Performance Management*, 19(3/4), 153-184. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2012-0035>
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 7(3), 289-309. <https://doi.org/10.1108/ijotb-07-03-2004-b001>
- Hariani, S., & Veny. (2016). Pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan pencapaian tujuan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah daerah (studi empiris pada SKPD Walikota Jakarta Barat). *Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi dan Perpajakan*, 11(2), 273-283. <http://dx.doi.org/10.22441/profita.2018.v11.02.008>
- Juniarti, D. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediating pada karyawan perbankan bagian keuangan di Tanjungpinang. *BMC Public Health*, 5(1), 1-8.
- Kurniawan, M. (2013). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (Studi empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci). *Jurnal Akuntansi*, 1(3), 160-180. Diakses dari <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/672>
- Kusuma, I. P. S. W., & Ardana, K. (2012). Pengaruh penempatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 3(7), 1-20. Diakses dari <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/8286>
- Mahād, O., Al-Khadash, H., Idris, M., & Ramadan, A. (2013). The impact of budgetary participation on managerial performance: Evidence from Jordanian University Executives. *Journal of Applied Finance and Banking*, 3, 1-10.

- Maizunati, N. A. (2017). Kota Magelang dalam klaster kota di Jawa-Bali. *Jurnal Riset Akuntansi Keuangan*, 2(1), 140-162. Diakses dari <https://badge.dimensions.ai/details/doi/10.31002/rak.v2i2.222?domain=https://jurnal.untidar.ac.id>
- Mranani, M., & Karyati, I. D. (2012). Komitmen organisasi, motivasi kerja dan peran manajer pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah di Kabupaten Magelang. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 1(2), 1-16. <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v1i2.71>
- Mudhofar, K., & Tahar, A. (2016). Pengaruh desentralisasi fiskal dan kinerja terhadap akuntabilitas pelaporan keuangan pemerintah daerah di Indonesia: Efek moderasi dari kinerja. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 17(2), 176-185. <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0053.176-185>
- Nazaruddin, I., & Setyawan, H. (2012). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi, dan job relevant information (JRI) sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 12(2), 197-207. Diakses dari <https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/684>
- Rizal, M., Idrus, M. S., & Mintarti, R. (2014). Effect of compensation on motivation , organizational commitment and employee performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64-79. Diakses dari [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(3\)2/Version-1/I0321064079.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(3)2/Version-1/I0321064079.pdf)
- Savitri, E., Ritonga, K., & Ayuni, R. (2015). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja dan pengetahuan manajemen biaya sebagai variabel moderating. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 12(2), 166-181. Diakses dari <https://doi.org/10.31849/jieb.v12i2.825>
- Silmilian. (2013). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah dengan motivasi kerja dan internal locus of control sebagai variabel moderating (Studi empiris pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 1-20. Diakses dari <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/120>
- Sopiah. (2013). The effect of compensation toward job satisfaction and job performance of outsourcing employees of syariah banks in Malang Indonesia. *International Journal of Learning and Development*, 3(2), 77. <https://doi.org/10.5296/ijld.v3i2.3612>
- Sukmantari, D. A. M. H., & Wirasedana, I. W. P. (2015). Pengaruh partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi pada kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *E-Jurnal Akuntansi*, 10(1), 261-278.
- Suryana, G. A., Edy, S., & Julianto, P. (2017). Pengaruh pengelolaan keuangan daerah, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (Studi Kasus pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Buleleng). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha*, 8(2), 1-20. <http://dx.doi.org/10.23887/jimat.v8i2.13149>
- Syafriadi. (2015). Pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada Universitas Pembangunan Panca Budi). *Jurnal Ilmiah Integritas*, 1(4), 71-85.
- Tapatfeto, J. D. (2013). Analisis komitmen tujuan dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(3), 495-507. <https://doi.org/10.18202/jamal.2013.12.7212>
- Triseptya, G. N., Pagalung, G., & Indrijawati, A. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 1(1), 34-45. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v1i1.71>
- Utama, E. Y., & Rohman, A. (2013). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: Komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening (studi empiris pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan

- Perbendaharaan Negara Sampi. *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(3), 275-286. Diakses dari <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/3404>
- Widyawati, N. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial: integrasi variabel mediasi dan moderasi (studi pada Rumah Sakit di Kota Surabaya). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 6(1), 40-60. Diakses dari <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnal-akuntansi/article/view/24450>
- Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016). Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. 1-21.
- Yenti, D. (2013). Pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi (studi empiris pada SKPD Kota Padang). *Jurnal Akuntansi* 1(1), 1-20. <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/81>
- Yuliani, N. L., & Susanto, B. (2018). Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di pemerintah daerah: anteseden dan pemediasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 19(1), 92-105. <https://doi.org/10.18196/jai.190194>